

学校编码: 10384

分类号____密级____

学号: 25720110153762

UDC_____

廈門大學

博 士 学 位 论 文

外国语学校发展战略研究--以 XMFLS 为例

A Study on the Development Strategy of Foreign Language Schools

-- Based on the Case of XMFLS

叶本刚

指导教师姓名: 别敦荣教授

专 业 名 称: 教 育

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: ____

评阅人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

外国语学校经过 50 多年的发展，传统的外国语学校已成为享誉全国的著名学校。外国语学校是在教育非均衡发展的背景下发展起来的，外国语学校在当前教育均衡的背景下面临新的机遇和挑战，运用战略的方法对外国语学校的发展进行战略分析并提出实施策略，对外国语学校办学具有理论和实践意义。

战略通过对重大的、全局性的问题进行整体谋划，在各大领域应用广泛。战略管理在公共组织管理中具有系统性、前瞻性、动态性等特点。随着外部环境改变和竞争的变化，学校组织在日益深度竞争与合作中，面临前所未有的挑战，中小学实施战略管理的必要性凸显：可以促进管理体制变革，提升服务能力；把握生命周期，推动学校持续发展；应对挑战，提升竞争能力。中小学战略管理区别于企业管理的利益导向和项目管理，区别于高校战略管理的内部学术发展逻辑。中小学可以结合企业管理和大学战略规划的经验，对学校发展进行科学定位，确立发展战略，促进学校发展。

外国语学校的兴起，与我国外语教育发展密切相关。根据外国语学校不同时期的办学特点和要求，其历程分为起步发展、停滞发展、恢复发展、跨越发展、转型发展等五个时期。外国语学校经过多年的发展培养了大量高级外语人才，进行了各种外语教学实践，发展过程中形成了六大特色：办学方向明确、课程理念新颖、语言环境优越、国际交流开放、管理科学规范、办学质量突出。外国语学校曾经选择的战略包括质量战略、特色发展战略、国际交流战略、规模发展战略、联盟战略等，这些战略促使外国语学校形成了特色的办学模式、优质的教育资源、良好的社会品牌。新时期随着教育均衡发展，外国语学校的招生、升学等优惠政策将会削弱或者消失，前期的发展战略面临着挑战，外国语学校必须认真分析内外环境的变化，适时调整发展战略，提高竞争力。

我国基础教育发展受当时社会经济、政治、文化、科技等多种条件的制约和影响，又具有自身发展的历史逻辑和时代特点。基础教育经历了教育体制改革为中心、“素质教育”为中心、以提高质量和均衡发展为重点的教育改革，未来改革将会全面实施素质教育、实现更高水平的普及教育、形成惠及全民的公平教育。

我国基础教育政策发展过程包括非均衡发展、非均衡向均衡发展过渡、均衡发展三个阶段，政策转变过程是教育公平逐渐完善与发展的过程。当前的教育政策导向是通过经济、政治和社会的发展来进一步促进优质均衡和教育公平。

外国语学校在非均衡教育政策背景下利用优势教育资源，取得良好的办学效果，在特定的历史时期保障了“效率”优先。随着教育事业的发展，教育政策的导向必须由以效率为主转向以公平为主，推进教育的优质均衡发展。随着中国经济的持续增长，外国语学校在教育保障、教育国际化、社会对优质资源需求、多元特色办学、外语教育发展的需求等方面具有良好的机遇，在教育政策、特色与优质均衡、同质化办学、现代教育技术发展等遇到多方面的挑战。

案例学校 XMFLS 的发展历程和战略转变具有典型性。多年来 XMFLS 形成的教学模式、教学风格、校园文化以及培养出的师生是学校核心的竞争力,人才培养是学校发展战略的重点内容。学校在新时期继续发挥外语特色，执行多元特色发展战略，采取了一系列战略措施。XMFLS 的战略调整过程具有借鉴作用。外国语学校的发展必须坚持“创新、绿色、开放”三大发展理念，人才培养应当成为学校发展的战略重点，人才培养目标体现“突出外语、文理并重、全面发展”，“培养具有‘中国灵魂，国际视野’的现代人”。外国语学校的发展方向应当是：成为我国培养高级外语人才的主要供应地；成为以灵活的方式来实验各种外语教学的途径和方法以及外语教学理念的基地；成为给外语高校提供生源的主要场所；成为开展国际合作、国际教育的主要实验基地。外国语学校的国际化人才标准可以归纳为八个维度：社会责任、爱国文明、外语突出、国际理解、学业优异、素质全面、能力卓越、身心健康。外国语学校多元人才培养模式包括：多样的升学途径、个性化的培养方式、丰富的课程体系、多彩的文化活动。结合基础教育改革方向，新时期外国语学校需要坚持多元特色发展，可以选择的战略模式包括质量与品牌战略、特色发展战略、多样化发展战略、信息化发展战略、国际化办学战略、集团化办学战略等。

关键词：外国语学校；发展战略；案例研究

Abstract

The foreign language schools emerged against the backdrop of the unbalanced development of education. After five decades' development, the traditional foreign language schools have become prestigious. Nowadays, as the education becomes more even, the foreign language schools are confronted with new opportunities and challenges. Therefore, it is of theoretical and practical significance to conduct strategic analysis on the development of the foreign language schools and set forth the implementation strategy for their operation.

Strategy is the widespread application in various areas to make the overall planning on the significant and holistic issues. When applied in public organizations, strategy management is systematic, prospective and dynamic. With the change of external environment and competition, schools, as the organization, are faced with unprecedented challenges amid ever deepening competition and cooperation. The application of strategy management to primary and secondary schools is prominently important in that it can promote the schools to change the management system and improve service capability, that it can grasp the life cycle to propel the continuous development of the schools, and that it can help the schools to cope with challenges and enhance competition capability. Strategy management in primary and secondary schools is different from the interest-oriented project management in the enterprises, and is also different from the strategy management in universities which stresses internal academic development logic. The primary and secondary schools can combine the enterprises' and universities' experience, to scientifically define their position, set out development strategy and boost their development.

The rise of the foreign language schools is closely associated with China's foreign language education. Considering the foreign language school operation characteristics and requirements during different periods of time, the history of the foreign language schools can be divided into five stages, namely the initial stage, the stagnation stage, the recovery stage, the leapfrog development stage and the transformation stage. Throughout many years' development, the foreign language schools have nurtured lots of high-level foreign language talents and conducted various foreign language teaching practices. The development process boasts of six features: clear school

operation direction, novel curriculum rational, superior language environment, open international exchange, scientific and regulated management and outstanding teaching effect. The strategies ever chosen by the foreign language schools include the quality strategy, the featured development strategy, the international exchange strategy, the scale development strategy and the alliance strategy, etc. which have resulted in the special operation model, the quality education resources and the reputed social brand boasted by the foreign language schools. As the education development is more balanced now, the preferential policies enjoyed by the foreign language schools concerning enrollment and admission into higher schools will be undermined or cancelled. The ever-taken development strategies are being challenged. Hence, the foreign language schools need to carefully study the internal and external environment changes and accordingly adjust their development strategy so as to enhance the competitiveness.

Constrained and influenced by the economy, politics, culture and technology, China's elementary education development has its own historic logic and characteristics. It has experienced the education reform centered around education system reform, quality-oriented education, quality improvement and balanced development. It will see future reforms in fully implementing quality-oriented education, achieving higher level of universal education and delivering equal education benefiting the public. In China, the elementary education policies have gone through three stages, which are the stage of unbalanced development, the stage shifting from unbalanced development to balanced development, and the stage of balanced development. It is a process of education equality improvement and development. The current policy orientation is to further facilitate quality, balanced and equal education through the economic, political and social development. Under the unbalanced education policies, foreign language schools have achieved very good operation results, and ensured efficiency in the first place during the special historical period. Alongside with the educational business development, the education policies should shift from efficiency oriented to equality oriented so as to promote the balanced and quality development of education. With the continuous economic growth in China, foreign language schools are seeing good opportunities in the areas of education guarantee, education internationalization, social needs for superior education resources, diverse and featured school operation, and foreign language education development, whilst they also are confronted with various challenges in the

areas of education policies, specialty and balance, homogeneous school operation and modern education technology.

XMFLS's development process and strategy transformation is a typical case. The teaching model, teaching style, campus culture, and the faculty and students cultivated by XMFLS have become its competitive edge. Talent cultivation is its focus. In the new era, XMFLS is exerting its foreign language specialty, carrying out the diverse featured development strategy and taking a series of strategic measures. Its strategy adjustment has the reference significance. Foreign language schools should insist the three development rationales of Innovation, Green and Open. The talent cultivation objective should be to cultivate the modern people with a Chinese soul and an international vision, with all-round development, well balanced in liberal arts and science while being strong in foreign languages. The development direction of foreign language schools should be as below: to become the major supply of high-level foreign language talents, to become the major supply of students to foreign language universities, to become the major test field for international cooperation and education. There are eight criteria to measure an international talent, which are having social responsibility, being patriotic and civilized, being proficient in foreign languages, having the international conception, having good academic performance, being all-round developed, and being healthy both physically and emotionally. The XMFLS teaching model of cultivating multi-talent graduates includes diverse ways of further study, multiple talent cultivation models, a rich curriculum system and colorful campus activities. Given the reform direction of elementary education in the new era, foreign language schools should stick to multiple feature development, and should enforce new strategies including quality and brand strategy, featured development strategy, diverse development strategy, information development strategy, internationalized operation strategy and group operation strategy, etc.

Key words: foreign language school; development strategy; case study

目 录

1	绪 论	1
1.1	问题的提出	1
1.2	研究意义	4
1.3	核心概念	7
1.4	研究综述	8
1.5	研究设计	18
2	战略与学校的发展	24
2.1	战略与发展战略	24
2.2	学校运用发展战略的必要性	26
2.3	学校确立发展战略的特殊性	29
2.4	学校运用发展战略的成功案例	30
	本章小结	32
3	外国语学校发展历程及其战略选择	33
3.1	外国语学校的发展历程	33
3.2	外国语学校曾经选择的发展战略	47
3.3	战略对外国语学校发展的影响	50
	本章小结	52
4	外国语学校发展的新环境	53
4.1	新时期基础教育的改革与发展	53
4.2	教育均衡政策及学校发展环境的改变	60
4.3	外国语学校发展的新机遇与新挑战	66
	本章小结	79
5	案例研究：XMFLS 发展环境与战略选择	80

5.1 学校发展环境分析·····	80
5.2 学校发展调查研究·····	116
5.3 学校发展战略选择·····	169
本章小结·····	181
6 外国语学校发展的新愿景与战略·····	182
6.1 外国语学校发展的战略思想·····	182
6.2 外国语学校的发展愿景·····	183
6.3 外国语学校的战略·····	194
本章小结·····	204
7 结束语·····	206
7.1 本研究的主要结论·····	206
7.2 本研究的创新点和进一步待研究的问题·····	208
附 录·····	210
附录 1 攻读博士学位期间的科研情况·····	210
附录 2 XMFLS 发展调查问卷(家长卷)·····	211
附录 3 XMFLS 发展调查问卷(教师卷)·····	216
附录 4 XMFLS 发展调查问卷(校友卷)·····	220
附录 5 外国语学校合格评估标准·····	224
参考文献·····	228
致 谢·····	239

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Origin of the Study	1
1.2 Significances of the Study	4
1.3 Definition of the Core Concept	7
1.4 Literature Review	8
1.5 Design of the Study	18
Chapter 2 Strategy and the Development of School	24
2.1 Strategy and Development Strategy	24
2.2 Necessity of Applying Strategies for School	26
2.3 Specificity of Establishing Strategies for School	29
2.4 Successful Cases of Applying Strategies	30
Chapter Summary	32
Chapter 3 Development History and Strategic Choice of Foreign Language School	33
3.1 Development History of Foreign Language School	33
3.2 Strategic Choice of Foreign Language School in the Past	47
3.3 Strategies' Influence on the Development of Foreign Language School	50
Chapter Summary	52
Chapter 4 New Environment of Foreign Language School Development	53
4.1 Reformation and Development of Elementary Education in the New Period	53
4.2 Balanced Education Policy and the Development Environment Change of Foreign Language School	60
4.3 New Development Opportunity and Challenge of Foreign Language School	66
Chapter Summary	79
Chapter 5 Case Study: Development Environment and Strategic Choice of XMFLS	80

5.1 Development Environment Analyze of XMFLS	80
5.2 Investigation on the Development of XMFLS	116
5.3 Strategic Choice of XMFLS	169
Chapter Summary	181
Chapter 6 New Vision and Strategy of Foreign Language School Development	182
6.1 Strategic Thinking of Foreign Language School Development.....	182
6.2 Development Vision of Foreign Language School.....	183
6.3 Development Strategy of Foreign Language School	194
Chapter Summary	204
Chapter 7 Conclusions	206
7.1 Main Conclusions of the Study	206
7.2 Innovations of the Study and Problem Need to Further Research	208
Appendix	210
Appendix 1	210
Appendix 2	211
Appendix 3	216
Appendix 4	220
Appendix 5	224
References	228
Postscript	239

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪 论

外国语学校经过 50 多年的发展，传统的外国语学校早已成为享誉全国的著名学校，后起的外国语学校纷纷仿效老牌外国语学校特有的办学模式，逐步提高办学质量，建立了良好的外国语学校品牌，形成特有的“外国语学校现象”。外国语学校在教育现代化、国际化的背景下，主动或被动地改变办学模式，进行多元特色办学，走向国际化道路，开展多种形式的国际交流活动，产生了新的竞争力。外国语学校这类学校是在教育非均衡发展的背景下发展起来的，在当前教育均衡的背景下如何保持特色，提高质量，提升品牌影响力，值得我们深入探讨。

1.1 问题的提出

1995 年本科毕业后，我直接到厦门外国语学校任教，经历了外国语学校两次跨越式发展：1994 年底由鼓浪屿搬至湖滨北路，2004 年高中部搬至海沧，学校由当初的 12 班发展为近 90 个班的规模，由小型的特色学校变为“一校五部”特色名校。伴随着厦门外国语学校逐步发展壮大，我目睹了外国语学校的成长，其每一点进步都倾注了我们厦门外国语学校人的努力。

作为一名拥有近 20 年工作经验的厦门外国语学校人，我对外国语学校办学发展中的存在的诸多问题有了比较深刻的感性体验。正因为如此，我也为外国语学校发展中遇到的问题进行思考：

1. 外国语学校的发展及“外国语学校”现象

外国语学校的产生和早期发展得益于特殊的重点中学政策。1963 年 7 月，教育部发出了《关于开办外国语学校的通知》，指出：“我国国际交往日益扩大和社会主义建设各项事业迅速发展，迫切需要培养一批高级外语人才。培养外语人才的途径，除了要努力办好现有的外语院系，大力加强普通中学的外语教学，并在师资条件具备的情况下，有计划有步骤地在全日制小学高年级开设外语课以外，还有必要有计划、有重点地开办一些从小学三年级开始学习外语的外国语学校”。该通知对外国语学校的性质和任务、培养目标、学制、课程等做

出了一系列的规定。

外国语学校是普通教育机构，在外语教育方面有一定的侧重，主要任务是为国内高等院校培养优质的外语生源。部分外国语学校发展成为十二年一贯制（包含初高中、小学）或十五年一贯制（包含幼儿园、小学、初高中）学校。1964年，第一批外国语学校在上海、天津、武汉、南京、杭州、长春等城市建立起来。这些学校后来都成为享誉全国的著名学校，得到众多家长、师生的追捧，报考人数动辄数千甚至上万，录取率常常低于 10%。第二批外国语学校是 20 世纪 80 年代、90 年代初发展起来的，它们有的由普通学校改建而来，如兰州外国语学校、太原外国语学校、南昌外国语学校、石家庄外国语学校等；有的新建而成，如郑州外国语学校、深圳外国语学校、厦门外国语学校等。这些学校刚开始基础较弱，经过几年奋斗，大都成为所在省甚至全国知名学校。这些学校的成功激发了其他学校向外国语学校转向发展的热情，一些新建学校也走外国语学校的路子，一时间出现了所谓的“外国语学校现象”。

2. 教育均衡的背景下外国语学校发展面临新挑战

（1）政策的调整

随着我国全面建设小康社会，社会对于教育公平的追求日趋强烈。教育公平是社会公平的重要体现，它包括教育权利平等和教育机会均等两个方面，就当前情况来看，教育机会均等公平是社会主义和谐社会的基本特征，实现教育公平的关键在于促进教育均衡发展。美国科尔曼认为，教育机会均等被界定为“为所有儿童提供同样的教育机会”，人人都能不受限制地接受教育。基础教育均衡发展，既要考虑区域内的均衡发展，又要考虑地区间的均衡发展，还要考虑学校之间的均衡发展，在同一地域内，由于历史、制度的原因，校际间的均衡差异很大，有些学校成为人们择校的热门学校，有些学校办学条件差、教育质量落后。众多的热门学校是在特定时期，重点学校政策的支持下发展起来的，在教育均衡的背景下，重点学校政策备受挑战。过去“重点中学”政策，在一定程度上迎合了传统文化与现实社会对“精英型教育”的需要。在教育均衡的背景下重点中学政策面临调整。例如招生政策的调整，由全地区的择优录取逐步变为电脑排位的非测试性录取，生源质量大幅下降以后外语特色如何保留面临挑战。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.